

PEMBERDAYAAN UMKM JENANG MELALUI ORIENTASI STRATEGIK *ENTREPRENEURS* (Studi Kasus pada UMKM Jenang di Kabupaten Kudus)

Sukirman
Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus
skirman101@yahoo.com

Abstrak

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif untuk mengkaji keberadaan variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan strategik pengelolaan usaha. Mengidentifikasi dan mengkaji keenam variabel dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Analisis kualitatif juga digunakan dalam penelitian ini, yaitu dengan *focus group discussion* antara peneliti maupun dengan pengelola UMKM. Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya korelasi yang diharapkan, mengungkapkan adanya perbedaan yang signifikan antara UMKM *prospecter*, UMKM *analyzer*, dan UMKM *defender* berkenaan dengan faktor-faktor utama karakteristik manajemen, dan perbedaan pengaruh setiap orientasi strategik terhadap kinerja UMKM. Posisi teknologikal dan inovasi menempati nilai yang lebih tinggi ketika UMKM mengikuti orientasi strategik *prospecter* daripada UMKM yang berorientasi strategik *defender* atau *analyzer*. UMKM *prospecter* lebih banyak menerapkan praktik-praktik fleksibilitas daripada UMKM *defender*, dan menunjukkan struktur organisasi yang lebih terdiferensiasi dengan mengembangkan unit-unit organisasional yang lebih banyak. Selain itu UMKM *prospecter* juga menerapkan sistem pengelolaan SDM yang baik, namun masih kurang adanya kegiatan pelatihan. Untuk UMKM *defender* dan UMKM *analyzer* lebih memperhatikan kegiatan pelatihan ini.

Kata kunci: pemberdayaan, orientasi, strategik, entrepreneurs

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Permasalahan yang dihadapi oleh UMKM diantaranya adalah : (1) faktor internal: kurangnya modal dan terbatasnya akses pembiayaan, kualitas sumber daya manusia, lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar, mentalitas pengusaha UMKM, dan kurangnya transparansi, (2) faktor eksternal: yaitu iklim usaha belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, pungutan liar, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, sifat produk dengan ketahanan pendek, terbatasnya akses pasar, dan terbatasnya akses informasi.

Berdasarkan data dari Disperindag (2012), jumlah sektor industri Jenang di Kabupaten Kudus dan jumlah tenaga kerja yang terserap di kelompok UMKM Jenang pada tahun 2011 adalah sebagai berikut.

Tabel 1
Jumlah Industri Jenang di Kabupaten Kudus

No	Uraian	Satuan	Jumlah
1	UMKM		
	a. Jumlah UMKM	Unit	268
	b. Jumlah TK UMKM	orang	874
	c. Jumlah Investasi UMKM	Rp juta	1.488
2	Usaha Besar		
	a. Jumlah UB	Unit	6
	b. Jumlah TK UB	orang	142
	c. Jumlah investasi UB	Rp juta	15.796
3	Jumlah sentra industri	sentra	-

Sumber : Dinperinkop dan UMKM Kab. Kudus, 2012.

Ditinjau dari sisi unit usaha, tahun 2005 jumlahnya mencapai 13.482 unit dengan daya serap 154.184 tenaga kerja. Tahun 2006 mengalami penurunan jumlah yaitu 10.230 unit, tetapi jumlah serapan tenaga kerjanya meningkat hingga mencapai jumlah 185.135. Tahun 2007 mengalami peningkatan, baik dari sisi jumlah unit usaha yaitu 10.448 unit, maupun dari sisi serapan tenaga kerja, yaitu 213.441 tenaga kerja. Tahun 2008 kembali terjadi kenaikan, dengan jumlah unit usaha 10.542 unit dan jumlah tenaga kerja mencapai 213.850 tenaga kerja. Berdasarkan data dari Disperinkop dan UMKM Kabupaten Kudus, jumlah unit usaha industri dari berbagai klasifikasi sebesar 10.448 unit dan jumlah tenaga kerja sebanyak 213.441. (Kudus Dalam Angka, 2011).

Data Dinperinkop UMKM, diperoleh angka jumlah unit usaha mikro dan kecil 10.252 unit dan mampu menyerap 114.537 tenaga kerja. Dibanding data tahun 2004, serapan tenaga kerja unit ini meningkat 12,22% (tahun 2004 terserap 41,45%), sebaliknya serapan tenaga kerja di unit usaha besar dan sedang mengalami penurunan. Hal tersebut membuktikan bahwa sektor UMKM memiliki kemampuan daya ungkit tinggi terhadap pembangunan ekonomi dan kesempatan kerja, fungsi redistribusi pendapatan dan pada akhirnya membantu pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan.

Sektor industri UMKM selama ini terbukti memiliki kontribusi yang signifikan terhadap PDRB Kabupaten Kudus, mencapai lebih dari 60 %, sektor perdagangan sebagai peringkat ke dua. Kondisi ini merupakan bukti keunggulan UMKM ditengah berbagai kondisi perekonomian yang dinamis bahkan sulit, UMKM mampu menjadi katub pengaman pengangguran dan ketersediaan lapangan kerja yang tidak dapat dipenuhi oleh pemerintah.

UMKM di Kabupaten Kudus memiliki peranan penting dan strategis, khususnya ditinjau dari jumlah unit usaha yang sampai dengan tahun 2008 mencapai 10.542 unit dengan daya serap kurang lebih 50% dari tenaga kerja yang ada. Meskipun jumlahnya dominan dan cukup besar, namun peningkatan peranan terhadap perekonomian daerah relatif masih dinilai

lambat. Oleh karena itu sektor ini harus dimotivasi dan difasilitasi untuk mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada, agar memiliki nilai tambah dan berdaya saing tinggi, sehingga dapat berperan dalam pertumbuhan dan percepatan ekonomi ke depan.

Konsep pembangunan ekonomi bertujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan perkapita dengan memperhitungkan pertumbuhan penduduk sebagai faktor penting pembagi disertai upaya perubahan fundamental terhadap struktur ekonominya. Mudrajat (2012), menegaskan bahwa pembangunan ekonomi adalah suatu proses dimana pendapatan perkapita suatu negara selama kurun waktu tertentu selalu meningkat disertai dengan upaya menekan jumlah penduduk dan distribusi pendapatan yang adil dan merata. Secara fungsional, UMKM telah melakukan upaya redistribusi pendapatan, mengurangi pengangguran dan mengentaskan kemiskinan dirinya sendiri dan pihak-pihak yang terlibat dalam jaringan usaha atau bisnisnya. Sehingga daerah khususnya tidak dapat mengingkari peran UMKM sebagai komponen masyarakat dan yang penting karena kontribusinya dalam pembangunan secara luas.

Smith (2004), telah membuktikan peran UMKM di Thailand sebagai ujung tombak perubahan ekonomi di Thailand. Tidak mustahil dengan negara lain yang telah lebih dulu memperhatikan, memposisikan dengan benar dan memberdayakan UMKM seperti China, India dan negara-negara yang muncul menguasai ekonomi dunia dimana sebelumnya tidak diperhitungkan. Hal ini mendukung pendapat Shoham (2005), bahwa dalam suatu negara bila terdapat 20% saja usaha ekonomi yang berbasis masyarakat dan memiliki spirit wirausaha yang benar akan menjadi trigger dan pengungkit ekonomi negara tersebut secara keseluruhan. Pendapat dan konsep yang diajukan oleh Schumpeter terkait dengan entrepreneurship banyak diacu oleh negara dengan benar terdapat pergeseran dari paradigma “*the big is better*” menjadi “*small is beautiful*”.

Undang-Undang No 20 Tahun 2008 Tentang UMKM menjadi sangat berarti dalam pengembangan UMKM di Indonesia yang masih mengalami banyak kendala dilapangan karena banyaknya definisi yang dibuat dan dipahami secara sempit dan parsial, sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan banyak pihak terhadap keberadaan UMKM. Perbedaan cara pandang dan pendefinisian menjadi masalah pokok ketidak sinergisnya program antara institusi yang cenderung memperburuk kondisi UMKM sasaran. Misalnya perbankan, dengan definisi yang berorientasi pada kepemilikan asset. Dinas tenaga kerja terkait dengan jumlah tenaga kerja sebagai batasan. Dinas perindustrian dengan perspektif produktifitas. Dampaknya adalah bahwa UMKM di Indonesia justru menjadi obyek bagian dari proyek pemberdayaan yang dilakukan berbagai dinas dan instansi. Sampai hari ini UMKM dalam

kondisi tetap tidak berdaya karena tidak dapat keluar dari masalahnya. Kepentingan-kepentingan tersebut mendorong pemetaan masalah sesuai dengan pemilik proyek dan tidak berbasis kebutuhan pelaku usaha secara khas. Pendefinisian dan cara pandang serta memposisikan dengan benar UMKM akan memberdayakan dan menjadikan UMKM trigger dalam perekonomian baik daerah, regional maupun secara nasional.

Sehubungan dengan pemberdayaan UMKM agar memiliki dampak multiplier yang besar maka harus dipahami dalam konsep pembangunan dan orientasi yang dipilihnya dengan tepat. Konsep pembangunan dibagi menjadi empat model (Suryana, 2005), yaitu yang berorientasi pada pertumbuhan, berorientasi pada penciptaan lapangan kerja baru, penghapusan kemiskinan dan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar. Pembangunan yang berorientasi pada pertumbuhan bercirikan pada fokus peningkatan produktifitas untuk meningkatkan *Gross Domestic Product (GDP)*. Orientasi pembangunan untuk penciptaan lapangan kerja lebih kepada upaya menciptakan lapangan kerja baru, yang diharapkan menjadi media dalam upaya redistribusi pendapatan dan mengurangi pengangguran. Tujuan pengentasan kemiskinan melalui pembangunan diupayakan dengan upaya peningkatan Gross nasional Product (GNP). Sehingga semua komponen masyarakat akan meningkatkan kinerjanya karena memenuhi standar sampai melampaui batas garis kemiskinan yang selalu meningkat. Masyarakat secara umum akan menjadi bagian dari program pembangunan ini karena ditempuh juga melalui intervensi kebijakan fiskal dan moneter dalam APBN khususnya sisi pendapatan, sebagai bagian dari redistribusi pendapatan. Pembangunan yang ditujukan untuk terpenuhinya *bassic need*, diupayakan melalui beberapa tahapan yaitu mendorong investasi dan pemanfaatan teknologi tepat guna; mendorong perubahan pola redistribusi pendapatan serta perubahan sistem dan struktur serta kelembagaan didukung oleh pemerintahan yang berwibawa kemitraan dengan swasta dan dukungan partisipasi masyarakat.

Hal ini sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kudus Tahun 2008-2013, bahwa penguatan ekonomi daerah diupayakan dengan fokus peningkatan produktivitas dan daya saing UMKM dan menempatkan UMKM sebagai pilar ekonomi daerah yang penting. UMKM mampu menjadi katub pengaman pengangguran dan ketersediaan lapangan kerja yang tidak dapat dipenuhi oleh pemerintah. UMKM khas Indonesia memiliki karakteristik sebagai usaha yang fleksibel. UMKM dapat memiliki status formal dan informal. Seringkali usaha informal dikaitkan dengan *shadow economic* atau *underground economic*. Tidak semua UMKM yang informal adalah *underground economic* dan tidak semua usaha skala UMKM adalah usaha formal.

Berdasarkan berbagai temuan dari peneliti sebelumnya, maka permasalahan UMKM masih perlu ditindaklanjuti, khususnya dalam pengelolaan pemberdayaan pada industri mikro, kecil dan menengah. Pengelolaan difokuskan pada bagaimana sistem pengelolaan manajemen yang mampu meningkatkan kinerja UMKM dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja UMKM, dengan mendasarkan pada variabel orientasi strategik yaitu bertahan (*defender*), prospektor (*propector*), penganalisis (*analyser*), dan cepat beraksi (*reactor*).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah UMKM berorientasi *prospector* lebih inovatif dan memiliki posisi teknologikal yang lebih terkonsolidasi dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan UMKM yang berorientasi *defender*.
- 2a. Apakah UMKM berorientasi *prospector* lebih mengimplementasikan praktik-praktik fleksibilitas dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 2b. Apakah UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak mengembangkan struktur organisasi daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
3. Apakah UMKM berorientasi *prospector* menandatangani lebih banyak kesepakatan kerjasama daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 4a. Apakah UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak memberikan penekanan pada sistem pengembangan manajemen sumber daya manusia daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 4b. Apakah UMKM berorientasi *defender* lebih mempertimbangkan pentingnya mengikuti pelatihan daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *prospector*.
5. Apakah UMKM berorientasi *prospector* memiliki kinerja jauh lebih baik daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini meliputi:

1. Menganalisis UMKM berorientasi *prospector* lebih inovatif dan memiliki posisi teknologikal yang lebih terkonsolidasi dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan UMKM yang berorientasi *defender*.

- 2a. Menganalisis UMKM berorientasi *prospector* lebih mengimplementasikan praktik-praktik fleksibilitas dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 2b. Menganalisis UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak mengembangkan struktur organisasi daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 4. Menganalisis UMKM berorientasi *prospector* menandatangani lebih banyak kesepakatan kerjasama daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 4a. Menganalisis UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak memberikan penekanan pada sistem pengembangan manajemen sumber daya manusia daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- 4b. Menganalisis UMKM berorientasi *defender* lebih mempertimbangkan pentingnya mengikuti pelatihan daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *prospector*.
- 6. Menganalisis UMKM berorientasi *prospector* memiliki kinerja jauh lebih baik daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis.

Manfaat teoritis adalah memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Kontribusi dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada penggunaan pendekatan yang berorientasi *prospector*, *analyzer* dan *defender*, sehingga dalam melakukan tindakan untuk mengembangkan peningkatan kinerja bisnis mampu meningkatkan produktivitas usaha dan daya saing.

2. Manfaat Praktis.

- a. Memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan UMKM jenjang di Kabupaten Kudus. Selain itu kontribusi yang diberikan dapat menambah atau memperkaya teori yang sudah ada dengan mengembangkan kompetensi, komitmen kerja dan kinerja pengelola UMKM, sebagai pengembangan ilmu pengetahuan terutama pengembangan akademis yang dapat digunakan untuk referensi baik bagi masyarakat maupun para akademisi dalam penelitian selanjutnya.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan pentingnya kompetensi, komitmen kerja dan kinerja UMKM secara keseluruhan bagi pelaku UMKM.
- c. Secara organisasional, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pengambil kebijakan kepada pemerintah Kabupaten Kudus khususnya Dinas Koperasi dan UMKM dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan dan

pengelolaan UMKM untuk meningkatkan pengembangan wilayah serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan bisnis.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori dan Konsep

Internasionalisasi ekonomi, perubahan yang terus terjadi dan tidak pasti, meningkatnya persaingan diantara perusahaan, kebutuhan inovasi yang berkelanjutan, dan meningkatnya penggunaan teknologi informasi yang semakin modern menyebabkan desakan perusahaan untuk menggilas tantangan dalam meningkatkan daya saing usaha. Pada umumnya kesulitan-kesulitan usaha tersebut lebih banyak dihadapi oleh pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) karena skala ekonomis dan sumber daya yang dimiliki lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan besar. Walaupun demikian, UMKM memiliki fleksibilitas yang cukup tinggi untuk menghadapi perubahan-perubahan yang ada, karena organisasi internal yang dimiliki lebih sederhana, lebih cepat dalam melakukan adaptasi dan mudah merespon perubahan (Sanchez & Sanchez, 2005). Dalam menghadapi perubahan sistem tersebut, pelaku wirausaha (*entrepreneurial firm*)/UMKM lebih menetapkan kegiatan-kegiatan inti yang berupa kegiatan untuk mengidentifikasi peluang-peluang wirausaha (*entrepreneurial opportunities*), menarik, mengalokasikan dan mengeksploitasi sumber daya-sumber daya strategik (Snow & Hrebiniak, 2003; Borch, Huse & Senneseth, 2005) dalam rangka untuk membangun kapabilitas spesifik usahanya (Brush, Greene, Hart & Haller, 2001). Lebih jauh lagi, kegiatan-kegiatan tersebut akan berhadapan dengan situasi yang penuh dengan ketidakpastian (Grand, von Krogh & Pettigrew, 2000; Gomez & Jones, 2001), sehingga dalam mengembangkan keberhasilan kegiatan-kegiatan usaha, maka perusahaan perlu untuk tetap memperhatikan (*respect*) pada perubahan kondisi pasar, peluang usaha dan *trend* perkembangan teknologi, ketepatan model-model usaha potensial, partner strategik yang relevan, atau kompetensi strategik masa depan dan aktual.

Situasi-situasi seperti ini mengungkapkan bahwa UMKM membutuhkan masukan untuk menemukan proses manajemen yang lebih efisien sehingga UMKM dapat menerapkan strategi-strategi yang dapat meningkatkan kinerja usaha. Dalam literatur strategik yang digambarkan melalui teori RBV (*resource based view*) diperkenalkan oleh Barney (2002), Prahalad & Hamel (2002), dan Wernerfelt (2003), selalu menekankan pada relevansi sumber daya internal-terutama untuk kealamiahannya faktor-faktor *intangible* sebagai faktor-faktor penentu daya saing (Hall, 1993, 1992 dalam Sanchez dan Marin,

2005), dan dengan melalui peningkatan intensitas daya saing, maka kompetensi di antara UMKM bisa semakin meningkat dalam kegiatan industri. Termasuk faktor-faktor *intangible* adalah perubahan dan organisasi, pengelolaan SDM, inovasi, dan sumber daya teknologikal. Menurut Miller (2004:771) sebuah perusahaan wirausaha (UMKM) merupakan salah satu yang terlibat dalam inovasi pasar produk, melakukan usaha-usaha (*ventures*) berisiko, dan merupakan aktivitas pertama untuk muncul melalui inovasi proaktif, dan dapat memukul mundur para pesaing.

Walaupun demikian masih terdapat keraguan terhadap daya saing UMKM ini, apakah peningkatan pengelolaan manajemen perusahaan mampu meningkatkan daya saing usaha. Termasuk juga strategi apa yang harus diterapkan, serta faktor-faktor apa yang benar-benar mampu menjelaskan keberhasilan daya saing usaha. Orientasi strategik perusahaan dapat dianggap sebagai suatu elemen penting melalui implikasi dalam manajemen dan efisiensi UMKM. Berdasarkan orientasi strategik yang diadopsi tersebut, perusahaan dapat menekankan beberapa aspek-aspek seperti posisi teknologikal, inovasi, disain organisasional dan pengelolaan personalia. Aspek-aspek manajemen ini sangat menentukan kinerja perusahaan dan efisiensi usaha (Hambrik, Hrebiniak, 1983; Snow & Hrebiniak, 2003 dalam Sanchez & Marin, 2005).

Orientasi strategik sehubungan dengan pola perilaku utama perusahaan yaitu kecenderungan sebuah organisasi untuk mengungkapkan, mengembangkan dan memelihara serangkaian tanggapan atau respon dirinya terhadap perubahan lingkungan (Hofer dan Schendel, 2002; Miles dan Snow, 2004). Beberapa studi menemukan bahwa dimungkinkan untuk mengelompokkan perusahaan-perusahaan dalam sebuah industri khusus berdasarkan orientasi strategiknya (Dess dan davis, 2000; Davig, 2003; Miles dan Snow, 2004). Menurut Dess dan Davis (2000), mempelajari orientasi strategik sub kelompok dalam sebuah industri dapat lebih bermanfaat bila memiliki kesamaan strategik, termasuk orientasinya.

Diantara berbagai tipologi orientasi strategik, tipologi Miles dan Snow (2004) yang paling banyak mendapat perhatian (Davig, 2003; Hambrick, 1983; Smith, Guthrie dan Chen, 2004; Venkatraman, 2002). Miles dan Snow (2004) mengidentifikasi empat orientasi strategik, yaitu : bertahan (*defender*), prospektor (*propector*), penganalisis (*analyser*), dan cepat beraksi (*reactor*). Menurut Miles dan Snow, organisasi dalam masing-masing kategori tersebut merangkum pola perilaku konsisten dalam keputusan-keputusan yang berkenaan dengan berbagai kekuatan lingkungan. Deskripsi orientasi-orientasi strategik model Miles dan Snow terdapat dalam tabel 2 berikut.

Tabel 2
Tipologi Model Miles dan Snow

<i>Defender</i>	Perusahaan akan mencoba untuk menciptakan dan memelihara ceruk yang memiliki <i>range</i> produk atau jasa yang terbatas. Perusahaan juga memiliki basis teknologi yang terbatas. Perusahaan sangat tergantung pada area pasar/produknya yang terbatas. Perusahaan akan melindungi domainnya melalui penentuan harga rendah, kualitas yang lebih tinggi, penyampaian produk yang lebih baik (<i>superior delivery</i>) dan lain-lain.
<i>Prospector</i>	Perusahaan semacam ini memiliki respon yang cepat terhadap tanda-tanda awal munculnya peluang baru dan biasanya menjadi yang pertama untuk memasuki area pasar/produk baru.
<i>Analysers</i>	Perusahaan ini cenderung untuk memelihara sebuah domain yang terbatas dan stabil, sangat hati-hati bergerak ke dalam sebuah domain baru hanya setelah kemungkinannya telah dibuktikan oleh para <i>prospector</i> . Para <i>analysers</i> adalah peniru dengan cara mengambil ide-ide <i>prospector</i> yang cukup menjanjikan dan berhasil memasarkan.
<i>Reactor</i>	Sasaran jangka panjang (<i>goals</i>) tidak dimiliki perusahaan, akibatnya pola perilaku yang konsisten tidak dimiliki oleh perusahaan. Berbagai isu yang datang ditanggapi dengan pasif. Produk tidak dipelihara dengan baik, peluang yang menguntungkan tidak dikapitalisasi.

Sumber : Miles dan Snow, 2004.

Salah satu studi yang dilakukan oleh Davig (2003) telah menguji eksistensi model orientasi strategik Miles dan Snow ini dalam konteks perusahaan kecil (UMKM), dengan menggunakan sampel perusahaan UMKM di bidang industri manufaktur pakaian (*apparel*), besi cor (*foundry*), dan pabrik produk-produk baja. Hasil-hasilnya memperkaya dan memberikan kontribusi bagi pemahaman manajemen strategik di UMKM. Lebih jauh, studi yang dilakukan oleh Bracker, Keats dan Pearson (2004) telah menemukan bahwa UMKM/perusahaan wirausaha (*entrepreneurial firms*) yang menggunakan praktik-praktik perencanaan strategik dengan baik menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik.

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian dilakukan sebelumnya (Lukiastuti, 2011) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi orientasi wirausaha (*innovativeness*, *risk taking*, dan *proactiveness*) sama pentingnya dalam menjelaskan peningkatan kinerja UMKM. Dimensi-dimensi ini (terutama *risk taking* dan *proactiveness*) akan mendukung komitmen perilaku dalam perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan informasi,

pemberdayaan sumber daya manusia, struktur ekspor khusus. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa hasil yang paling tinggi meningkatkan kinerja UMKM berasal dari pengaruh komitmen perilaku. Terutama untuk peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas UMKM, kepuasan pelanggan dan kualitas barang dan jasa.

Peningkatan orientasi wirausaha untuk meningkatkan kinerja UMKM akan memberikan hasil yang lebih besar apabila dilakukan melalui peningkatan komitmen perilaku, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja UMKM, karena komitmen perilaku para manajer/pemilik UMKM mempunyai hubungan dengan proses kognitif variabilitas/keanekaragaman lingkungan dan aspek-aspek manajerial untuk meningkatkan hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja UMKM.

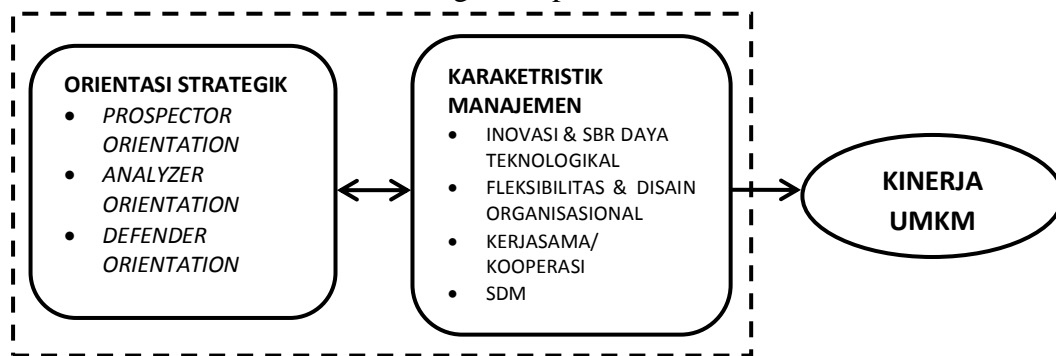
Terkait dengan dimensi-dimensi variabel orientasi wirausaha, hasil perhitungan menunjukkan bahwa para manajer wirausaha cenderung untuk mempertimbangkan tindakan proaktif sebagai bagian dari eksploitasi peluang usaha. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pengusaha UMKM cenderung memiliki orientasi strategik terutama dalam menganalisis (*analyzers*) dan *defenders*, dan sebagian kecil yang berorientasi strategik *prospectors*.

C. Kerangka Pikir

Peningkatan kinerja UMKM jenang di Kecamatan Kota dan Kecamatan Bae kabupaten Kudus sudah merupakan kebutuhan yang sangat mendesak sehingga perlu diupayakan agar pelaku bisnis UMKM jenang mendapatkan hasil yang maksimal dengan menggunakan berbagai model dan metode, salah satu diantaranya adalah dengan pendekatan strategi *Prospector orientation*, *Analyzer orientation*, *Defender orientation* dalam mengelola usaha, mulai dari persiapan perencanaan sampai dengan evaluasi hasil pelaksanaan penjualan.

Kenyataannya UMKM jenang sering kali mendapat masalah dan kesulitan dalam pengelolaan usaha, karena berbagai keterbatasan yang dimilikinya, oleh karena itu diperlukan pendampingan terhadap pengelola UMKM jenang mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi hasil. Apabila dilakukan dengan baik diduga dapat memberikan kontribusi yang tinggi dalam peningkatan kinerja UMKM jenang sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi pelaku usaha UMKM jenang di Kecamatan Kota dan Kecamatan Bae Kabupaten Kudus. Lebih jelasnya kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1
Model Kerangka Empiris Penelitian



Sumber : Sanchez & Sanchez (2005).

D. Hipotesis

Miles dan Snow (2004) mengidentifikasi empat orientasi strategik, yaitu : bertahan (*defender*), prospektor (*propector*), penganalisis (*analyser*), dan cepat beraksi (*reactor*). Menurut Miles dan Snow, organisasi dalam masing-masing kategori tersebut merangkum pola perilaku konsisten dalam keputusan-keputusan yang berkenaan dengan berbagai kekuatan lingkungan. Berdasarkan hasil penelitian dilakukan sebelumnya (Lukiastuti, 2011) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi orientasi wirausaha (*innovativeness*, *risk taking*, dan *proactiveness*) sama pentingnya dalam menjelaskan peningkatan kinerja UMKM. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : UMKM berorientasi *prospector* lebih inovatif dan memiliki posisi teknologikal yang lebih terkonsolidasi dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan UMKM yang berorientasi *defender*.
- H_{2a} : UMKM berorientasi *prospector* lebih mengimplementasikan praktik-praktik fleksibilitas dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- H_{2b} : UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak mengembangkan struktur organisasi daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- H₃ : UMKM berorientasi *prospector* menandatangani lebih banyak kesepakatan kerjasama daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- H_{4a} : UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak memberikan penekanan pada sistem pengembangan manajemen sumber daya manusia daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.
- H_{4b} : UMKM berorientasi *defender* lebih mempertimbangkan pentingnya mengikuti pelatihan daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *prospector*.

H₅ : UMKM berorientasi *prospector* memiliki kinerja jauh lebih baik daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitis, dengan memfokuskan pada kajian-kajian yang komprehensif dalam upaya mengembangkan UMKM menjadi usaha yang mandiri. Berbagai kajian difokuskan pada tiga variabel, yaitu variabel *prospector orientation*, *analyzer orientation*, dan *defender orientation*, dengan menggunakan mediasi karakteristik manajemen berdasarkan inovasi dan sumber daya teknologi, fleksibilitas dan desain organisasi, kerjasama/kooperasi, dan sumber daya manusia.

Adapun metode dan teknik penelitian yang digunakan adalah penggabungan antara studi literatur, observasi responden, metode wawancara dengan pelaku UMKM, pengguna produk/jasa, dan kelompok UMKM secara terstruktur dan wawancara mendalam (*indeep interview*). Keseluruhan metode tersebut akan dibantu dengan software *Statistical Program for Social Analysis* (SPSS) untuk mempermudah dalam menganalisis data.

B. Pengumpulan Data dan Sampel

Pengumpulan data menggunakan disain sampel *stratified random sampling* dalam populasi yang terbatas. Populasi yang dipilih adalah UMKM Jenang yang ada di Kabupaten Kudus. Kecamatan Kota dan kecamatan Bae, dimana kedua kecamatan tersebut merupakan daerah sampel karena mempunyai industri jenang paling banyak dibanding dengan kecamatan lain di Kabupaten Kudus. Berdasarkan data dari BPS Kudus terdapat 126 UMKM produksi jenang di Kecamatan Kota dan Kecamatan Bae yang dapat menyerap 583 tenaga kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara yang mendalam dengan para pemilik, dan atau manajer UMKM jenang. Hasil wawancara dan pengamatan di lapangan, akan memperkirakan kurang lebih ada 39 responden yang masuk kategori pengusaha berorientasi *prospector*, 60 responden masuk kategori pengusaha berorientasi *defender*, dan 27 responden masuk kategori pengusaha berorientasi *analyzer*.

Tabel 3
Data Sampel

No	Kategori	Jumlah	Keterangan
1	<i>Prospector</i>	39	Berdasarkan wawancara dan pengamatan langsung
2	<i>Defender</i>	60	
3	<i>Analyzer</i>	27	
Jumlah		126	

Sumber: Data primer diolah, 2013

C. Kebutuhan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4
Kebutuhan Data

Data yang Diperlukan	Sumber Data
Literatur tentang UMKM, pengelolaan pelaku UMKM, Pemberdayaan UMKM.	Jurnal, majalah ilmiah dan teks book, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Kudus.
Orientasi Strategik	- Pelaku UMKM jenang, pengguna produk/jasa, kelompok UMKM jenang, pengelola UMKM jenang, masyarakat sekitar.
Karakteristik Manajemen	
-Posisi Teknologikal dan Inovasi	- Pelaku UMKM, Pengguna produk, Kelompok UMKM, Pengelola UMKM jenang, masyarakat sekitar.
-Fleksibilitas dan Disain Organisasional	- Pelaku UMKM, Pengguna produk, Kelompok UMKM, Pengelola UMKM jenang, masyarakat sekitar.
-Kerjasama (<i>cooperation</i>)	- Pelaku UMKM, Pengguna produk, Kelompok UMKM, Pengelola UMKM jenang, masyarakat sekitar.
-Sumber daya manusia (<i>human resources</i>)	- Pelaku UMKM, Pengguna produk, Kelompok UMKM, Pengelola UMKM jenang, masyarakat sekitar.
-Kinerja UMKM (<i>Business Performance</i>)	- Pelaku UMKM, Pengguna produk, Kelompok UMKM, Pengelola UMKM jenang.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2012.

D. Cara Perolehan Data

Perolehan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5
Cara Perolehan Data

Variabel	Indikator	Metode Perolehan Data
Orientasi Strategik	Tiga tipe strategik perilaku yaitu : 1. <i>defender</i> , 2. <i>prospector</i> , 3. <i>analyzer</i> .	Memberikan kajian secara kualitatif terhadap keberadaan indikator dan memberikan review yang mendalam dengan pelaku UMKM Jenang terutama terkait dengan konsep tipe perilaku strategik UMKM.
Karakteristik Manajemen		
-Posisi Teknologikal dan Inovasi	1. Inovasi diukur melalui dua variabel. Yaitu: a. berkenaan luasnya area manajemen, pembelian, penjualan, produk, proses dan administrasi. Inovasi dilakukan perusahaan untuk masa dua tahun terakhir, b. berfokus pada penggunaan teknologi informasi dan teknologi komunikasi yang digunakan.	Mengkaji indikator-indikator penelitian yang diharapkan dapat menjamin kepastian penggunaan teknologi dan inovasi bagi pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan pelaku UMKM.
-Fleksibilitas dan	Langkah praktis dan fleksibel yang selama	Mengkaji indikator-indikator

Disain Organisasional	dua tahun terakhir: membuat kesepakatan, melakukan subkontrak, menyewa pekerja paruh waktu, menyewa pekerja melalui agen, membuat peraturan kerja. Disain organisasional dievaluasi dengan: mengukur pengembangan organisasional, jumlah departemen/divisi yang ditetapkan (penjualan, produksi, pembelian, <i>accounting/finance</i> , sumber daya manusia, komputasi, dan litbang).	penelitian yang diharapkan mampu memperoleh sifat perusahaan yang fleksibel dan mampu mengembangkan organisasi bagi pelaku UMKM.
-Kerjasama (<i>cooperation</i>)	Kerjasama merupakan sejumlah kesepakatan yang dibuat perusahaan lebih dari dua tahun terakhir berkenaan dengan: 1. pemasaran produk, 2.kerjasama produksi, 3.pembelian dan pemasokan, 4.berbagai pergudangan atau penggunaan mesin-mesin, 5.pengembangan teknologi baru.	Wawancara dengan responden terpilih dan melalui <i>focus group discussion</i> (FGD) dengan pimpinan UMKM, Kelompok UM KM, dan <i>stakeholder</i> .
-Sumber daya manusia (<i>human resources</i>)	Variabel SDM didasarkan pada lima kegiatan: 1. perekrutan dan seleksi, 2.penilaian kinerja, 3. pelatihan, 4. promosi dan perencanaan karir, 5. sistem kompensasi.	Wawancara dengan pemilik usaha dan karyawan, kunjungan ke obyek, yakni beberapa UMKM Jenang, <i>focus group discussion</i> .
-Kinerja UMKM (<i>Business Performance</i>)	1. pengukuran kuantitatif: diukur dengan ROI (<i>return on investment</i>). 2.pengukuran kualitatif: pengetahuan dan pengalaman dalam berbisnis, kemampuan untuk menyajikan produk atau jasa yang berkualitas, kapasitas untuk mengembangkan produk dan jasa baru, kemampuan untuk mengelola dan bekerja dalam kelompok; produktifitas tenaga kerja; dan tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan.	Studi ini menggunakan dua pengukuran kinerja usaha pada pelaku UMKM. Wawancara dengan pemilik usaha, kunjungan ke obyek, yakni beberapa UMKM Jenang, <i>focus group discussion</i> .

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2012.

E. Variabel, indikator dan pengukuran

Variabel, indikator dan pengukuran dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 6
Pengukuran Variabel

Variabel	Pengukuran	Sumber
Orientasi Strategik	Deskripsi pertanyaan diadaptasi dari Snow dan Hrebiniak (1980) dan Miles dan Snow (1978), dan ditujukan untuk tiga tipe strategik perilaku yaitu : <i>defender, prospector, dan analyzer</i> .	Snow dan Hrebiniak (2003) dalam Sanchez & Sanchez, (2005).
Karakteristik Manajemen <ul style="list-style-type: none"> Posisi Teknologikal dan Inovasi 	Posisi teknologikal diukur melalui skala nilai antara 1 sampai 4; dimana 1 = lemah, 2 = berlanjut (<i>sustainable</i>), 3 = baik, dan 4= kuat. Inovasi diukur melalui dua variabel. Yaitu: pertama, berkenaan dengan luasnya area manajemen, pembelian, penjualan, produk, proses dan administrasi. Inovasi dilakukan perusahaan untuk masa dua tahun terakhir, skala bervariasi mulai dari 0 sampai 6. Kedua, berfokus pada penggunaan teknologi informasi dan	Sanchez & Sanchez (2005)

Variabel	Pengukuran	Sumber
	teknologi komunikasi yang digunakan perusahaan (e-mail, web page dan kontak dengan para klien/suppliers via internet), skala penilaian mulai dari 0 sampai 3.	
<ul style="list-style-type: none"> Fleksibilitas dan Disain Organisasional 	<p>Fleksibilitas merupakan langkah-langkah praktis dan fleksibel yang digunakan perusahaan selama dua tahun terakhir (membuat kesepakatan atau aliansi kerjasama dengan pihak lain, melakukan pekerjaan subkontrak, menyewa pekerja paruh waktu, menyewa pekerja melalui agen penyalur tenaga kerja, membuat peraturan kerja), dinilai dengan skore antara 0 sampai 5.</p> <p>Disain organisasional dievaluasi dengan mengukur tingkat pengembangan struktur organisasional, terkait dengan jumlah departemen/divisi yang ditetapkan (penjualan, produksi, pembelian, <i>accounting/finance</i>, sumber daya manusia, komputasi, dan litbang), dengan skore penilaian antara 0 sampai 7.</p>	Sanchez & Sanchez (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama (<i>cooperation</i>) 	Kerjasama (<i>cooperation</i>) merupakan variabel yang merefleksikan sejumlah kesepakatan yang dibuat perusahaan selama lebih dari dua tahun terakhir berkenaan dengan pemasaran produk, kerjasama produksi, pembelian dan pemasokan, berbagai pergudangan atau penggunaan mesin-mesin, dan pengembangan teknologi baru. Penilaian skore antara 1 sampai 5.	Sanchez & Sanchez (2005)
<ul style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia (<i>human resources</i>) 	Variabel SDM merupakan kegiatan-kegiatan pengelolaan SDM yang didasarkan pada lima kegiatan (perekrutan dan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, promosi dan perencanaan karir, dan sistem kompensasi). Skore penilaian antara 1 sampai 5 dimana 1= pengembangan minimum dan 5= pengembangan maksimum.	Sanchez & Sanchez (2005)
Kinerja UMKM (<i>Business Performance</i>)	<p>Studi ini menggunakan dua pengukuran kinerja usaha. Pertama, pengukuran kuantitatif : diukur dengan menggunakan ROI (<i>return on investment</i>). Kedua, pengukuran kualitatif : pengetahuan dan pengalaman dalam berbisnis, kemampuan untuk menyajikan produk atau jasa yang berkualitas, kapasitas untuk mengembangkan produk dan jasa baru, kemampuan untuk mengelola dan bekerja dalam kelompok; produktifitas tenaga kerja; dan tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan.</p> <p>Skore penilaian antara 1 sampai 5, dimana 1 = lebih buruk dari para pesaing dan 5 = lebih baik dari para pesaing.</p>	Snow dan Hrebieniak (2003); Hambrick (1983) dalam Sanchez & Sanchez (2005)
Variabel Kontrol <i>Firm size</i> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat pendidikan manajer/pemilik <i>Family firm</i>	<p>Ukuran perusahaan (<i>firm size</i>) diukur dari jumlah penjualan.</p> <p>Tingkat pendidikan manajer/pemilik diukur dengan skala 1 sampai 4, dimana 1 = pendidikan utama, 2 = pendidikan sekunder, 3= pendidikan perguruan tinggi, dan 4 = pendidikan pasca sarjana.</p> <p><i>Family firm</i> merupakan dikotomi, diberi nilai 1 bila kelompok keluarga memiliki 50% modal, dan 0 bila ada kasus lain.</p>	Sanchez & Sanchez (2005)

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2012.

Pendekatan kajian dilakukan dengan deskriptif analitis, menelaah berbagai variabel penelitian secara mendalam sehingga dapat dimanfaatkan oleh Pemerintah Daerah dalam pengambilan keputusan.

Hasil yang ditargetkan dari kajian tentang pemberdayaan UMKM jenang adalah mengungkapkan adanya perbedaan yang signifikan antara UMKM *prospector*, UMKM *analyzer*, dan UMKM *defender* berkenaan dengan faktor-faktor utama karakteristik manajemen, dan perbedaan pengaruh setiap orientasi strategik terhadap kinerja UMKM jenang di Kabupaten Kudus.

Disamping itu ingin diketahui pula bagaimana keterkaitan antara kinerja UMKM dengan perusahaan yang masih memberikan hasil yang bertentangan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian diperoleh setelah melakukan interview dengan para pimpinan atau manajer perusahaan yang menjadi responden. Selanjutnya hasil penelitian akan digunakan sebagai bahan seminar pemberdayaan UMKM, yang kemudian diharapkan akan menjadi dasar bagi sistem pembinaan UMKM di Kabupaten Kudus.

Kontribusi dari kajian pemberdayaan UMKM, orientasi strategik *entrepreneurs* dan kinerja UMKM dari sudut pengembangan teori adalah dihasilkan model pemberdayaan UMKM, khususnya pada industri mikro, kecil dan menengah (IMKM) sehingga dapat digunakan sebagai pengembangan teori tentang pengelolaan UMKM. Output yang dihasilkan dari kajian ini akan dikomunikasikan pada kalangan akademisi melalui penulisan artikel ilmiah pada jurnal nasional ber ISSN, maupun pembuatan buku. Disamping itu kajian ini mendasarkan pula pada pendekatan yang komprehensif, meliputi kajian Posisi Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan strategik pengelolaan usaha. Diharapkan pula dapat menambah referensi, khususnya dalam pengembangan pengajaran bidang Manajemen Strategik dan Sumber Daya Manusia.

F. Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif untuk mengkaji keberadaan variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan strategik pengelolaan usaha. Mengidentifikasi dan mengkaji keenam variabel dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Analisis kualitatif juga digunakan dalam penelitian ini, yaitu dengan *focus group discussion* antara peneliti maupun dengan pengelola UMKM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk menguji apakah kuesioner yang disampaikan kepada responden tersebut Valid. Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Dalam pengujian validitas dibantu dengan program SPSS untuk menentukan apakah kuesioner tersebut sudah valid atau belum. Pengujian validitas menggunakan metode analisis factor dengan cara mengkorelasikan masing-masing item dengan skor total sebagai jumlah setiap skor item, sehingga diperoleh koefisien korelasi. Untuk mengetahui valid tidaknya suatu variabel yang diuji dilakukan dengan membandingkan nilai component matriks atau *factor loading*-nya dengan 0,4. Jika hasilnya lebih besar berarti *valid* dan jika lebih kecil item dari variabel yang diuji di drop dulu kemudian diuji kembali, sedangkan *KMO and Bartlett's Test* lebih besar dari 0,5.

Hasil uji validitas variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan karakteristik manajemen sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 7
Hasil Uji Validitas Menurut Nilai KMO and Bartlett's Test

Variabel	Nilai KMO & Bartlett's Test	Nilai Uji	Keterangan
Teknologikal dan Inovasi	0,635	0,5	<i>Valid</i>
Fleksibilitas dan Disain Organisasional	0,629	0,5	<i>Valid</i>
Kerjasama (<i>cooperation</i>)	0,764	0,5	<i>Valid</i>
Sumber daya manusia (<i>human resources</i>)	0,700	0,5	<i>Valid</i>
Karakteristik manajemen	0,692	0,5	<i>Valid</i>

Sumber : data primer yang diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengujian validitas menurut nilai *KMO and Bartlett test* dari keseluruhan variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan karakteristik manajemen telah signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kuesioner variabel tersebut dapat dikatakan valid atau dapat menghasilkan data yang akurat.

Selanjutnya hasil uji validitas dari variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya

manusia (*human resources*) dan karakteristik manajemen diuji menurut nilai *component* matriknya sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 8
Hasil Uji Validitas Menurut Nilai *Component Matrix(a)*

No	Component					Nilai Uji	Ket.
	Teknologikal dan Inovasi	Fleksibilitas dan Disain Organisasional	Kerjasama (<i>cooperation</i>)	Sumber daya manusia (<i>human resources</i>)	Karakteristik manajemen		
1	0,767	0,684	0,767	0,633	0,661	0,4	Valid
2	0,598	0,640	0,832	0,609	0,632	0,4	Valid
3	0,780	0,844	0,677	0,716	0,778	0,4	Valid
4	0,635	0,667	0,673	0,639	0,673	0,4	Valid
5	0,508	0,873	0,833	0,634	0,631	0,4	Valid
6	0,709	0,621	0,813	0,791	0,813	0,4	Valid
7	0,559	0,789	0,729	0,825	0,629	0,4	Valid
8	0,766	0,851	0,546	0,614	0,546	0,4	Valid
9	0,657		0,758	0,775	0,656	0,4	Valid
10	0,848		0,852	0,666	0,752	0,4	Valid
11	0,824		0,753	0,623		0,4	Valid
12	0,670		0,674	0,662		0,4	Valid
13			0,630			0,4	Valid
14			0,693			0,4	Valid
15			0,832			0,4	Valid
16			0,528			0,4	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengujian validitas setiap item pertanyaan dari masing-masing variabel dengan menggunakan bantuan program *SPSS*, diperoleh hasil dengan nilai *factor loading* sudah signifikan di atas 0,4 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa kuesioner variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan karakteristik manajemen dapat dikatakan valid atau dapat menghasilkan data yang akurat.

2. Uji Reliabilitas

Sesudah diadakan uji validitas langkah berikutnya adalah mengadakan uji reliabilitas, variabel atau konstruk dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu ukuran dikatakan reliabel apabila ukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten.

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *corrected item total corelation* di atas 0,3 dan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6.

Hasil uji reliabilitas yang dilihat dari nilai *corrected item total corelation* masing-masing variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*) dan karakteristik manajemen sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 9
Hasil Uji Reliabilitas

Item	Corrected Item Total Corelation					Nilai Uji	Keterangan
	Teknologikal dan Inovasi	Fleksibilitas dan Disain Organisasional	Kerjasama (<i>cooperation</i>)	Sumber daya manusia (<i>human resources</i>)	Karakteristik manajemen		
1	0,701	0,620	0,583	0,541	0,481	0,3	Reliabel
2	0,504	0,557	0,787	0,531	0,687	0,3	Reliabel
3	0,709	0,780	0,638	0,784	0,648	0,3	Reliabel
4	0,557	0,589	0,630	0,559	0,530	0,3	Reliabel
5	0,421	0,751	0,792	0,574	0,782	0,3	Reliabel
6	0,651	0,463	0,774	0,742	0,734	0,3	Reliabel
7	0,502	0,632	0,669	0,762	0,669	0,3	Reliabel
8	0,704	0,753	0,478	0,515	0,578	0,3	Reliabel
9	0,590		0,718	0,699	0,718	0,3	Reliabel
10	0,810		0,825	0,565	0,625	0,3	Reliabel
11	0,772		0,706	0,522		0,3	Reliabel
12	0,591		0,617	0,560		0,3	Reliabel
13			0,558			0,3	Reliabel
14			0,632			0,3	Reliabel
15			0,787			0,3	Reliabel
16			0,483			0,3	Reliabel

Sumber : data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengujian validitas menurut nilai *Corrected Item Total Corelation* dari keseluruhan variabel Teknologikal dan Inovasi, Fleksibilitas dan Disain Organisasional, Kerjasama (*cooperation*), Sumber daya manusia (*human resources*), dan karakteristik manajemen telah signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kuesioner variabel tersebut dapat dikatakan *reliabel* atau dapat dipercaya.

Sedangkan hasil uji reliabilitas yang dilihat dari nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel dapat dilihat pada hasil perhitungan dalam SPSS sebagai berikut :

Tabel 10
Hasil Uji Reliabilitas Menurut Nilai *Cronbach Alpha*

Variabel	Nama Variabel	Hasil Alpha	Nilai	Keterangan
X ₁	Teknologikal dan Inovasi	0,900	0,6000	Reliabel
X ₂	Fleksibilitas dan Disain Organisasional	0,848	0,6000	Reliabel
X ₃	Kerjasama (<i>cooperation</i>)	0,927	0,6000	Reliabel
X ₄	Sumber daya manusia (<i>human resources</i>)	0,875	0,6000	Reliabel
Y	Karakteristik Manajemen	0,709	0,6000	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dari setiap variabel penelitian dengan menggunakan bantuan program SPSS, diperoleh hasil dengan nilai **alpha** lebih besar dari nilai 0,6. Jadi dapat dinyatakan bahwa Teknologikal dan Inovasi (X₁), Fleksibilitas dan Disain Organisasional (X₂), Kerjasama (*cooperation*) (X₃), Sumber daya manusia (*human resources*) (X₄) dan Karakteristik Manajemen (Y) yang digunakan dapat menghasilkan data yang **reliabel** atau dapat dipercaya.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Deskripsi Variabel

Dalam melakukan analisis data sebelumnya peneliti membagikan kuesioner yang disebarakan kepada pelaku bisnis jenang di Kabupaten Kudus. Kuesioner yang disebarakan yang terdiri dari identitas responden dan variabel-variabel penelitian. Adapun cara penelitian terhadap hasil jawaban dalam kuesioner, dilakukan dengan memberikan bobot tertentu pada setiap pernyataan.

Data hasil jawaban responden pada setiap variabel Teknologikal dan Inovasi (X₁), Fleksibilitas dan Disain Organisasional (X₂), Kerjasama (*cooperation*) (X₃) Sumber daya manusia (*human resources*) (X₄) dan karakteristik manajemen (Y) adalah sebagai berikut.

a. Variabel Teknologikal dan Inovasi (X₁)

Berdasarkan hasil penelitian melalui hasil jawaban kuesioner yang diberikan pada responden mengenai variabel Teknologikal dan Inovasi (X₁) secara terperinci ditunjukkan dari hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 11
Statistics Teknologikal dan Inovasi

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12
N Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5,57	5,87	5,73	5,85	5,65	5,63	5,98	5,59	5,71	5,48	5,66	5,71
Median	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	1	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Sumber : data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban responden sebanyak 126 pelaku UMKM jenang di Kabupaten Kudus secara terperinci dapat dijelaskan bahwa nilai *mode* dari setiap *item* pertanyaan variabel Teknologikal dan Inovasi diperoleh hasil sebagian besar jawaban 6, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban S, sehingga dapat diartikan bahwa Teknologikal dan Inovasi di Kabupaten Kudus menurut pendapat sebagian besar dari pelaku bisnis UMKM jenang sudah baik. Namun untuk item penggunaan alat teknologi dalam menuntaskan pekerjaan memiliki rata-rata terendah sebesar 5,48 ini disebabkan karena kurang adanya pengembangan dari para pelaku bisnis UMKM untuk mengembangkan teknologi informasi dalam menuntaskan pekerjaan atau tugas yang diberikan.

b. Variabel Fleksibilitas dan Disain Organisasional (X₂)

Berdasarkan hasil penelitian melalui hasil jawaban kuesioner yang diberikan pada responden mengenai variabel Fleksibilitas dan Disain Organisasional (X₂) secara terperinci ditunjukkan dari hasil pengolahan data sebagai berikut.

Tabel 12
Statistics Fleksibilitas dan Disain Organisasional

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8
N Valid	126	126	126	126	126	126	126	126
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5,31	5,51	5,76	5,83	5,90	5,52	5,61	5,57
Median	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	2	2	1	1	1	1	1	2
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7

Sumber : data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban responden sebanyak 126 pelaku bisnis UMKM jenang di Kabupaten Kudus secara terperinci dapat dijelaskan bahwa nilai *mode* dari setiap *item* pertanyaan variabel Fleksibilitas dan Disain

Organisasional diperoleh hasil jawaban 6, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban S, sehingga dapat diartikan bahwa Fleksibilitas dan Disain Organisasional pelaku bisnis UMKM di Kabupaten Kudus adalah baik. Namun untuk item fleksibilitas dalam melayani konsumen memiliki rata-rata terendah sebesar 5,31 ini disebabkan karena ada beberapa Pelaku bisnis UMKM jenang yang merasa kesulitan mempromosikan produknya.

c. Variabel Kerjasama (*cooperation*) (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian melalui hasil jawaban kuesioner yang diberikan pada responden mengenai variabel Kerjasama (*cooperation*) (X_3) secara terperinci ditunjukkan dari hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 13
Statistics Kerjasama (*cooperation*)

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
N Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	6,01	5,74	5,63	5,28	5,49	5,80	5,48	5,73	5,79	5,48
Median	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	3	1	1	2	1	3	1	2	3	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16
N Valid	126	126	126	126	126	126
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	5,60	5,85	5,46	5,62	5,74	5,81
Median	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode	6	6	6	6	6	6
Minimum	2	3	1	1	1	2
Maximum	7	7	7	7	7	7

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban responden sebanyak 126 pelaku bisnis UMKM jenang di Kabupaten Kudus secara terperinci dapat dijelaskan bahwa nilai *mode* dari setiap *item* pertanyaan variabel Kerjasama (*cooperation*) diperoleh hasil jawaban 6, hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban S, sehingga dapat diartikan bahwa Kerjasama (*cooperation*) pelaku bisnis UMKM di Kabupaten Kudus menurut sudah baik. Namun untuk item kerjasama dalam bidang penjualan dari kelompok sejenis memiliki rata-rata terendah sebesar 5,28 hal ini disebabkan karena masih kurangnya kerjasama antar pelaku bisnis dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam bidang penjualan.

d. Variabel Sumber daya manusia (*human resources*) (X_4)

Berdasarkan hasil penelitian melalui hasil jawaban kuesioner yang diberikan pada responden mengenai variabel Sumber daya manusia (*human resources*) (X_4) secara terperinci ditunjukkan dari hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 14
Statistics Sumber daya manusia (*human resources*)

	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10	Y2.11	Y2.12
N Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5,64	5,78	5,42	5,52	5,56	5,62	5,61	5,76	5,58	5,61	5,70	5,57
Median	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Sumber : data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban responden sebanyak 126 pelaku bisnis UMKM jenang di Kabupaten Kudus secara terperinci dapat dijelaskan bahwa nilai *mode* dari setiap *item* pertanyaan variabel Sumber daya manusia (*human resources*) diperoleh hasil jawaban 6, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban S, sehingga dapat diartikan bahwa Sumber daya manusia (*human resources*) pelaku bisnis UMKM jenang di Kabupaten Kudus adalah sudah baik. Namun untuk item pemanfaatan peralatan teknologi memiliki rata-rata terendah sebesar 5,42 ini disebabkan karena masih adanya pelaku bisnis UMKM jenang yang masih menggunakan peralatan tradisional dalam proses produksi karna keterbatasan kemampuan dan dana.

e. Variabel Karakteristik Manajemen (Y)

Berdasarkan hasil penelitian melalui hasil jawaban kuesioner yang diberikan pada responden mengenai variabel karakteristik manajemen (Y) secara terperinci ditunjukkan dari hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 15
Statistics karakteristik manajemen

	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	Y2.9	Y2.10
N Valid	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	5,61	5,28	5,46	5,52	5,76	5,64	5,59	5,68	5,58	5,67
Median	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Mode	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Minimum	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil jawaban responden sebanyak 126 pelaku bisnis UMKM jenang di Kabupaten Kudus secara terperinci dapat dijelaskan bahwa nilai *mode* dari setiap *item* pertanyaan variabel karakteristik manajemen diperoleh hasil jawaban 6, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban S, sehingga dapat diartikan bahwa karakteristik manajemen pelaku bisnis UMKM jenang di Kabupaten Kudus adalah sudah baik. Namun untuk item pelatihan karyawan memiliki rata-rata terendah sebesar 5,28 ini disebabkan karena masih adanya pelaku bisnis UMKM jenang yang masih menggunakan tenaga lama dalam proses produksi karena kalau menggunakan tenaga muda menghendaki gaji yang lebih besar.

2. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Model penelitian menghasilkan enam pengujian hipotesis, yaitu H_1 : UMKM berorientasi *prospector* lebih inovatif dan memiliki posisi teknologikal yang lebih terkonsolidasi dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan UMKM yang berorientasi *defender*, H_{2a} : UMKM berorientasi *prospector* lebih mengimplementasikan praktik-praktik fleksibilitas dari pada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*, H_{2b} : UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak mengembangkan struktur organisasi daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*, H_3 : UMKM berorientasi *prospector* menandatangani lebih banyak kesepakatan kerjasama daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*, H_{4a} : UMKM berorientasi *prospector* lebih banyak memberikan penekanan pada sistem pengembangan manajemen sumber daya manusia daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*, H_{4b} : UMKM berorientasi *defender* lebih mempertimbangkan pentingnya mengikuti pelatihan daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *prospector*, H_5 : UMKM berorientasi *prospector* memiliki kinerja jauh lebih baik daripada UMKM yang berorientasi *analyzer* dan *defender*.

Berikut hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruh, diuraikan sebagai berikut:

Tabel 16
Variance Analysis dan Means Comparison

Variabel Karakteristik Manajemen	Orientasi Stratejik Pengusaha/Manajer UKM			F	Perbandingan Rata-rata (<i>Means Comparison</i>)		
	<i>Prospectors</i>	<i>Analyzers</i>	<i>Defenders</i>				
	(1)	(2)	(3)		1-2	1-3	2-3

Variabel Karakteristik Manajemen	Orientasi Stratejik Pengusaha/Manajer UKM			F	Perbandingan Rata-rata (Means Comparison)		
	<i>Prospectors</i> (1)	<i>Analyzers</i> (2)	<i>Defenders</i> (3)		1-2	1-3	2-3
Posisi teknologikal	2.99 (0.70)	2.58 (0.71)	2.36 (0.72)	39.98***	***	***	*
Area Inovasi	3.11 (1.53)	3.16 (1.27)	2.13 (1.37)	23.04***	n.s. ^c	***	***
Teknologi Informasi	2.14 (0.79)	2.01 (0.85)	1.57 (1.00)	24.03*	**	***	***
Praktik-praktik fleksibilitas	2.31 (1.16)	2.08 (1.19)	1.57 (1.06)	13.99***	**	***	***
Departemen	4.92 (1.67)	4.39 (1.79)	3.62 (1.89)	18.97***	*	***	***
Kerjasama dengan perusahaan lain	1.74 (0.99)	1.66 (0.89)	1.49 (0.79)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Sistem SDM	2.87 (0.76)	2.65 (0.76)	2.34 (0.84)	14.65***	**	***	***
Investasi pelatihan	37,149.22 (741,119.58)	19,107.07 (39,382.468)	15,122.62 (36641.405)	4.67***	**	**	n.s.
Jumlah kasus	18	35	32				

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Keterangan:

^aMeans dan standard deviation

^bScheffe's multiple comparison test

^cn.s = not significant

* $p < 0.1$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

a. Orientasi Stratejik dan Karakteristik Manajemen

Tabel 5.13 di atas menunjukkan hasil analisis varian dan uji perbandingan rata-rata Scheffe's untuk UMKM-UMKM jenang yang ada di Kecamatan Kota dan Kecamatan Bae Kabupaten Kudus. Sebagaimana yang di harapkan karakteristik manajemen UMKM mempunyai tingkat signifikansi yang berbeda-beda berdasarkan orientasi stratejik para pemilik dan/atau para manajer UMKM jenang. UMKM *prospector* dicirikan dengan posisi teknologikal yang lebih baik, inovasi yang sangat baik, dan pemanfaatan teknologi informasinya juga sangat baik dibandingkan dengan UMKM *analyzer* dan UMKM *defender*. UMKM *prospector* juga menerapkan banyak praktik-praktik fleksibilitas dan mempunyai program pengembangan organisasi yang baik dibandingkan dengan UMKM *analyzer* dan UMKM *defender*.

UMKM *prospector* lebih banyak memberikan perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia, dan lebih banyak mengeluarkan anggaran untuk kegiatan pelatihan dibandingkan dengan UMKM *analyzer* dan UMKM *defender*.

Hasil pengujian hipotesis mendukung H1, H2, H2a, H2b, dan 4a, dan secara partial menolak H3 dan H4.

b. Orientasi Stratejik dan Kinerja UMKM.

Tabel 17
Means, Standard Deviations, dan Korelasi untuk Semua Variabel

Variabel	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Ukuran UMKM (<i>Firm Size</i>) ^a	14,6536.22	59,781.42						
2. Pelatihan para pemilik/manajer	2.66	1.08	0.10***					
3. Perusahaan keluarga	0.67	0.37	-0.12***	-0.19***				
4. UMKM <i>prospector</i>	0.23	0.36	0.06***	0.05	-0.04			
5. UMKM <i>defender</i>	0.19	0.43	-0.07***	-0.13***	0.02	-0.29***		
6. <i>Return On Investment</i>	0.11	0.07	-0.01	-0.04	0.03	0.09***	-0.04	
7. Semua indikator	3.55	0.55	0.09***	0.08**	-0.03	0.27***	-0.17***	0.08***

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Keterangan:

^aRibuan rupiah

* $p < 0.1$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

Tabel 5.14 di atas menunjukkan nilai rata-rata (*mean*), deviasi standar, dan korelasi semua variabel yang digunakan dalam perhitungan regresi berikutnya untuk semua UMKM jenang di Kecamatan Kota dan Kecamatan Bae Kabupaten Kudus. Walaupun korelasi antar variabel cukup signifikan, tetapi korelasinya tidak terlalu tinggi, yang mana hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada masalah multikolineritas.

H5 memprediksikan bahwa UMKM yang berorientasi stratejik *prospector* menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan UMKM *analyzer* dan UMKM *defender*. Orientasi stratejik dianggap sebagai variabel dummy : dua kategori – *propector* dan *defender* –

dianalisis secara langsung, sementara UMKM *analyzer* dianggap sebagai kategori referensi. Tabel 5 menunjukkan hasil perhitungan analisis regresi.

Tabel 18
Analisis Regresi Berganda^a

Variabel	ROI ^b	Semua Indikator
Firm size	-0.020 (0.000)	0.068*** (0.000)
Tingkat Pendidikan Manajer	-0.049 (0.004)	0.039 (0.014)
Perusahaan keluarga	0.017 (0.007)	0.002 (0.038)
UKM Prospector	0.069* (0.007)	0.216*** (0.037)
UKM Defender	-0.002 (0.007)	-0.071** (0.037)
<i>F</i>	1.362	13.999***
<i>R</i> ²	0.012	0.091

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Keterangan:

^aStandardized coefficients dan stdard error berada dalam kurung.

^bROI = Return On Investment

* $p < 0.1$

** $p < 0.05$

*** $p < 0.01$

Variabel Return On Investment (ROI) merupakan variabel terikat yang digunakan dalam pengukuran persamaan regresi berganda. Nampak bahwa, koefisien UMKM *prospector* signifikan, walaupun secara keseluruhan model empiris ini tidak signifikan (menolak H5). Namun sebaliknya, ketika semua indikator kinerja digunakan, koefisien UMKM *prospector* menunjukkan hasil positif dan signifikan, sementara UKM *defender* menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa, dengan tidak melupakan UMKM *analyzer*, UMKM *prospector* memiliki pengaruh yang lebih besar dari UMKM *defenders*, yang mengkonfirmasi H5.

PENUTUP

A. Simpulan

Posisi teknologikal dan inovasi menempati nilai yang lebih tinggi ketika UMKM mengikuti orientasi strategik *prospector* daripada UMKM yang berorientasi strategik *defender* atau *analyzer*. Hasil ini mendukung pendapat Miles dan Snow (1978) bahwa perusahaan dengan strategi *prospector* akan menempatkan inovasi sebagai fokus utama dan memiliki posisi sumber daya teknologikal yang lebih baik daripada perusahaan yang mengikuti strategi *defender*.

UMKM *prospector* lebih banyak menerapkan praktik-praktik fleksibilitas daripada UMKM *defender*, dan menunjukkan struktur organisasi yang lebih terdiferensiasi dengan mengembangkan unit-unit organisasional yang lebih banyak. Selain itu UMKM *prospector* juga menerapkan sistem pengelolaan SDM yang baik, namun masih kurang adanya kegiatan pelatihan. Untuk UMKM *defender* dan UMKM *analyzer* lebih memperhatikan kegiatan pelatihan ini.

B. Saran

Untuk UMKM *prospector* dapat lebih banyak melakukan program pengembangan SDM-nya antara lain pengembangan manajemen mutu, pendidikan dan pelatihan ketrampilan UMKM jenang, program magang, studi banding dan mengikuti pendidikan pelatihan administrasi dan pembukuan. Semua kegiatan tersebut telah banyak dikoordinir oleh Dinas Koperindag dan UMKM dan Kementrian Koperasi dan UMKM serta perguruan tinggi yang konsen dengan masalah UMKM Jenang, dan menurut informasi dari Dinas Koperindag dan UMKM Kabupaten Kudus program pengembangan SDM ini mendapat perhatian yang cukup besar untuk jangka waktu 5 tahun ke depan.

Untuk UMKM *defender* dan *analyzer* dapat lebih banyak melakukan program pemasaran misalnya melakukan promosi informasi melalui media cetak dan elektronik produk jenang, pelatihan pembuatan disain yang menarik, evaluasi terhadap selera pasar, program penggalakan pemakaian produk dalam negeri bekerja sama dengan Disperindag Kabupaten Kudus dan beberapa harian media cetak atau TV terkemuka di Jawa Tengah dan promosi dalam negeri maupun luar negeri. Selain itu dapat lebih mengembangkan teknologi produksinya berupa peningkatan teknologi produksi, bantuan alat/mesin produksi, pengembangan teknologi tepat guna, dan inovasi teknologi.

Untuk bantuan permodalan, hendaknya Lembaga Keuangan/Perbankan, BUMN, BUMD dapat memberikan kemudahan pengadaan pinjaman modal dengan bunga rendah dan sosialisasi lembaga keuangan maupun BUMN, BUMD dan lembaga lain dalam memberikan pinjaman kepada UMKM Jenang, dan secara kelembagaan pihak Diskoperidag dan UMKM, Bappeda, Perguruan Tinggi dan Kementerian Perindustrian mengadakan penguatan IMKM Jenang melalui pengembangan klaster dan pengembangan IMKM melalui Koperasi dan asosiasi sejenisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, JB., 2002. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bracker, Keats dan Pearson, 2004. An Empirical Study on The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Environment and Performance of Entrepreneurial Networks. *ICSB World Conference_Seoul*.
- Brush, Greene, Hart & Haller, 2001. The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66 : 18 – 32.
- Borch, Huse & Senneseth, 2005. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy. The Nature of a Micro-Macro Link. *Academy of Management Journal*, 43 : 486 -501.
- Davig, 2003. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 : 20 – 35.
- Dess dan davis, 2000. Knowledge-Intensive Entrepreneurship and Human Capital. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 4. p. 426 -434.
- Dinperinkop dan UMKM Kab. Kudus, 2012.
- Disperindag Provinsi Jawa Tengah, 2012
- Gomez & Jones, 2001. The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China : The Effects of Strategic Orientations. *Asia Pasific journal of Management*, 22, 423 – 443.
- Grand, von Krogh & Pettigrew, 2000. Strategic Orientation of the firm and new product development. *Journal of Marketing Research*, 34 : 77 – 90.
- Hambrik, Hrebiniak, 1983. Guest Editors' Introduction to the Special Issue, Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Hofer dan Schendel, 2002. Market Orientation : Antecedents and Concequences. *Journal of Marketing*, 57 : 53 – 70.
- Kudus Dalam Angka, 2011
- Lukiastuti, Fitri. 2011. Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komimen Perilaku sebagai Variabel Interviening (Studi Empiris pada Sentra UKM batik di Sragen, Jawa Tengah). *Proceeding, The 6th Asian Graduate Forum on Southeast Asian Studies, 11 – 15 July. Asia research Institute, National University of Singapore.*
- Miles, R. E., and Snow, C.C. 2004. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Miller, 2004. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance* : Cumulative Empirical Evidence, Babson College.
- Mudrajat, 2012. Prosiding Seminar Nasional dan Call for Paper “Menilai Kinerja Bisnis & Ekonomi Indonesia: Problematika, Perspektif, & Prospek” Universitas Atmajaya Yogyakarta h. 273-294
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (2002). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Kudus Tahun 2008 - 2013
- Sanchez, Antonio Aragon and Marin, Gregorio Sanchez, 2005. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), pp. 287 – 308.
- Shoham, Aviv, Kropp, Fredric, and Noel J. Lindsay (2004). Entrepreneurial and Marketing Orientations : A New Synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2) : 59 - 67.
- Smith, Guthrie dan Chen, 2004. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91
- Snow, C.C., and L.G. Hrebiniak, 2003.”Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance,” *Administrative Science Quarterly* 25, 317-336.
- Sumacher, 2002. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence. *Journal of Business Venturing*, in Press.
- Suryana, 2005. *Pembangunan berorientasi Kebutuhan Dasar*, Bandung: Rineka Cipta.
- Undang-Undang No 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- Wernerfelt, Birger. 2003. “A Resource-based View of the Firm.” *Strategic Management Journal* 5(2):171-80.
- Venkatraman, 2002. Entrepreneurial Orientation, Risk taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, vol.xx, no.1.